



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**A RELAÇÃO ENTRE O POLICIAMENTO ORIENTADO PELA
INTELIGÊNCIA E O DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES
POLICIAIS: UM BREVE TOUR PELA LITERATURA RECENTE
SOBRE O TEMA.**

DANIEL ALVES BRASIL, ARNALDO MAUERBERG JUNIOR,

GRUPO TEMÁTICO: 17 Segurança Pública e Cidadania

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

A relação entre o policiamento orientado pela inteligência e o desempenho nas organizações policiais: uma extensa revisão da literatura recente sobre o tema.

Resumo:

O presente artigo tem como contexto o instituto do Policiamento Orientado pela Inteligência - POI e a sua influência no desempenho das instituições policiais. Assim, tem como objetivo revisar e sintetizar os estudos mais recentes sobre o relacionamento entre o POI e o desempenho das organizações policiais. E, como objetivos específicos: apresentar os principais estudos sobre o tema Policiamento Orientado pela Inteligência; apresentar os principais estudos sobre o tema desempenho nas organizações policiais; e, apresentar os principais estudos que tratam da relação entre o POI e o desempenho nas organizações policiais. Realizou-se pesquisa complexa nas principais e mais recentes publicações sobre os assuntos: desempenho organizacional e POI. Percebeu-se, que apesar de haver inúmeras publicações sobre o assunto, há carência de artigos que demonstrem na prática a influência do POI e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Policiamento Orientado pela Inteligência; Desempenho organizacional; Desempenho nas organizações policiais.

Introdução:

O presente artigo tem como temática o desempenho organizacional. O diagnóstico desse desempenho busca incentivar melhores decisões, embasar a estratégia e a operacionalização da organização. Ele almeja nortear as ações e os comportamentos organizacionais de forma correta (ROHM; WISLEY; STOUT; MONTGOMERY, 2013), alinhando os servidores, garantindo a responsabilidade, incrementando a tomada de decisões e servindo como base para a distribuição de recursos (NIVEN, 2014). Pretende-se demonstrar, por meio de uma revisão de literatura, a relação do desempenho das organizações policiais com a nova estratégia de policiamento: o Policiamento Orientado pela Inteligência - POI¹.

A sociedade aspira conhecer medidas de desempenho confiáveis das organizações policiais para garantir que a polícia esteja gerando resultados com os recursos recebidos (PINC, 2009). Além disso, conhecer o desempenho das polícias é necessário para satisfazer as exigências de prestação de contas externas e para o estabelecimento de responsabilização dentro das organizações (DURANTE; BORGES, 2011). O desempenho de organizações policiais deve ser mensurado de acordo com os objetivos e atribuições de cada polícia que será avaliada, conforme as atividades que são realizadas e em consonância com a dimensão que se deseja medir.

aspectos que são fundamentais para o desenvolvimento da temática em estudos futuros. Importante destacar as contribuições e avanços para a área temática do grupo de trabalho e/ou de forma mais ampla para a Administração Pública, relacionando com o seu potencial público-alvo.

¹ Tradução do termo em inglês: Intelligence-Led Policing – ILP (RATCLIFFE, 2016).

O Policiamento Orientado pela Inteligência tem-se mostrado uma estratégia eficaz na melhoria do desempenho das instituições no enfrentamento ao crime. O POI consiste em uma estratégia de policiamento (CARTER, 2012; RATCLIFFE, 2016) baseada em informações coletadas da área da inteligência, identificando de maneira mais eficaz a origem do crime e empregando esse conhecimento em ações mais eficientes de prevenção e combate a este. Trata-se de uma nova estratégia de policiamento que coloca no centro de suas decisões o tratamento da informação e da inteligência (RIBAUX, 2010).

Esse policiamento é a análise aplicada da inteligência criminal como uma ferramenta de tomada de decisões, com o objetivo de facilitar a redução do crime, elaborada de uma base de evidências (RATCLIFFE, 2003). O conceito desse policiamento gira em torno da análise e gestão de problemas e riscos, ao invés de respostas reativas para crimes individuais (MAGUIRE; JOHN, 2006). Essa estratégia sugere uma reforma na polícia, uma abordagem mais analítica do policiamento e está preocupada em reduzir o crime (BULLOCK, 2013).

Acredita-se que a eficácia desse policiamento, tem intrínseca relação com a utilização eficaz do serviço de inteligência. Essa estratégia de policiamento é uma inovação no modo de agir dos agentes de segurança pública, uma alternativa à tradicional forma reativa de policiamento (RAFCLIFFE, 2008). Como alicerce do referido policiamento, a utilização de fato da atividade da inteligência tem-se mostrado estratégia de grande valia nas mãos dos gestores públicos.

O POI visa sair do atual método reativo de agir para um estilo de combate ao crime mais proativo (INNES; FIELDING; COPE, 2005; INNES; SHEPTYCKI, 2004). Nesse modelo, a Atividade de Inteligência vai guiar as operações e não o contrário, como regularmente ocorre (RATCLIFFE, 2016). Por mais que seja demonstrado que o POI foi adotado por inúmeras organizações policiais na teoria, a literatura mostra que a sua implementação na prática está longe de ser simples (BURCHER; WHELAN, 2019).

Diante deste cenário, propõe-se como pergunta para o presente artigo: O que se tem de publicações mais recentes sobre a relação entre o POI e o desempenho das organizações policiais?

Com escopo nesse problema, tem-se como objetivo geral do artigo: revisar e sintetizar os artigos científicos mais recentes sobre o relacionamento entre o Policiamento Orientado pela Inteligência e o desempenho das organizações policiais. Diante desse objetivo geral, enumeram-se os seguintes objetivos específicos: i) apresentar os principais estudos sobre o tema Policiamento Orientado pela Inteligência; ii) apresentar os principais estudos sobre o tema desempenho nas

organizações policiais; e iii) apresentar os principais estudos que tratam da relação entre o POI e o desempenho nas organizações policiais.

Diversas pesquisas publicadas ressaltam os obstáculos que aparentemente limitam a real implantação dos princípios do POI. Percebe-se a escassez de estudos que abordem a implantação do POI na prática das instituições. Por exemplo, Carter (2016) observou que o POI ainda recebe pouca atenção dos pesquisadores em relação aos outros modelos de policiamento, como a polícia comunitária.

Assim, por se tratar de tema recente e de suma relevância, justifica-se o aprofundamento no assunto para subsidiar os gestores com um referencial teórico sobre a relação do policiamento orientado pela inteligência com o desempenho das organizações policiais. Além disso, esse artigo visa reunir a pouca literatura existente sobre esse policiamento, ampliando a compreensão teórica do POI.

Carter (2016) dispõe da necessidade de pesquisas futuras para se ter mais clareza quanto à influência do POI no combate ao crime. Contudo, indaga que se deve ficar claro se o policiamento da organização está sendo conduzido pela Inteligência, e, se essas práticas coadunam com a teoria do POI (CARTER; CARTER, 2009a; RATCLIFFE, 2008). Portanto, busca-se contribuir com uma síntese de artigos que avaliam a relação do POI com o desempenho das instituições policiais no combate ao crime, a partir da ótica dos resultados apresentados com o auxílio do trabalho da Inteligência.

Para o presente artigo utilizou-se o método qualitativo de revisão de literatura, onde se realizou a leitura dos principais artigos científicos nacionais e internacionais que tratam das variáveis que se pretende explorar, dentre elas o desempenho nas organizações públicas, especialmente nas instituições policiais. E ainda, realizou-se um estudo aprofundado no conceito e aplicação do Policiamento Orientado pela Inteligência, com escopo nos trabalhos acadêmicos dos últimos dez anos. Nos subitens que seguem, apresenta-se o extrato dos artigos pesquisados para cada uma das variáveis de interesse da presente pesquisa.

Parte 1. Desempenho nas Organizações Públicas

As instituições públicas almejam alcançar um resultado desejado, com escopo nos anseios sociais e o respaldo das diretrizes legais que as regem. E para medir esse resultado e apresentá-lo à

sociedade, diversos são os mecanismos empregados. Para Rohm (2013), esse desempenho é medido pelos indicadores de progresso em direção a um resultado desejável. Essa medida avalia e comunica esse desempenho, tendo como base o que se é esperado (NIVEN, 2006). Com o diagnóstico do desempenho, visa-se incentivar melhores decisões, implementar a estratégia e operacionalização da organização. É nortear as ações e comportamentos organizacionais de forma correta (ROHM, 2013), alinhando os funcionários, garantindo a responsabilidade, incrementando a tomada de decisões e servindo como base para a distribuição de recursos (NIVEN, 2014).

O desempenho tornou-se relevante para diversas organizações públicas. Ele vai além do foco em sistemas de desempenho orientados para produção e resultados trazidos pela nova gestão pública, porque a competitividade surgiu de forma mais explícita. De acordo com Lotta (2002), a gestão do desempenho é fundamental para a obtenção de resultados e ampliação da produtividade nas organizações. Trata-se de uma ferramenta de transformação no âmbito funcional, uma vez que possibilita a identificação de falhas e o desenvolvimento de políticas profissionais para mitigá-las, além de comparar resultados obtidos e esperados (LOTTA, 2002).

A medição de desempenho consiste no processo de quantificação da ação (POISTER; HALL; ARISTIGUETA, 2014). Para Melnyk; Bitici; Platts; Tobias; Andersen, (2014), o sistema de medição de desempenho envolve os processos que delimitam as metas e a sua coleta, análise e a interpretação desses dados de desempenho. Essa medição facilita o controle e o ajuste eficazes, mostrando o cenário atual de desempenho e comparando-o com o desempenho almejado (MELNYK; BITICI; PLATTS; TOBIAS; ANDERSEN, 2014). O escopo está em identificar o que pode e/ou deve ser medido e qual o resultado prático essa medição implicará para demonstrar o desempenho da instituição.

Para a medição do desempenho torna-se imprescindível a nomeação dos indicadores. Os indicadores de desempenho podem ser definidos em quatro tipos: insumos, processos, produtos e resultados (MINASSIANS, 2015). Conforme o autor (2015), os indicadores de insumos abrangem os recursos empregados pelos órgãos públicos para sustentar os seus programas, atividades e serviços. Já os de produto, espelham a quantidade de produtos ou serviços efetivamente fornecidos ou concluídos. Os de resultado envolvem a qualidade dos benefícios, das atividades e o impacto dos serviços para os destinatários ou a comunidade em geral. Por fim, os processos são os meios usados para fornecer serviços.

Após elencados as principais publicações relativas ao desempenho nas organizações públicas em geral, importante destacar o cenário desse desempenho nas organizações policiais. Assim sendo,

realizou-se também um levantamento das principais publicações que dizem respeito ao desempenho nessas organizações.

Parte 2. Desempenho nas Organizações Policiais

Analisar o desempenho nas organizações policiais permite conciliar os objetivos do seu trabalho com os meios implementados e os resultados obtidos (LELANDAIS, 2007). Conhecer esse desempenho é necessário para satisfazer as exigências de prestação de contas externas e para a responsabilização dentro das organizações (DURANTE; BORGES, 2011).

Pesquisadores e gestores dotados de informações sobre o desempenho das organizações policiais, com indicadores definidos, com métodos científicos os embasando, ajudam o Estado a aprimorar a gestão da segurança pública, uma vez que não há a possibilidade de gerenciar aquilo que não é medido (FERREIRA; RIGUEIRA, 2013). Com o aumento da criminalidade e o relevante papel das organizações policiais na segurança pública, é de suma importância a obtenção de informações que possam embasar a avaliação do seu desempenho (CARMONA; GRONLUND, 2003). Nesse cenário, há um crescente uso de medidas de indicadores de desempenho, que se tornou cada vez mais comum no âmbito da polícia e das demais organizações de segurança pública (ROCHE, 2008).

Há discordância quanto à forma ou natureza do que deve ser medido, o significado de diferentes indicadores e como eles são utilizados para prover a melhoria do desempenho (TIWANA; BASS; FARREL, 2015). Essa ausência de consenso reflete na avaliação de desempenho da instituição, tornando-a ambígua e complexa (VOLLARD, 2003). A natureza do trabalho das polícias tem a consequência de que, enquanto as suas medições de desempenho podem coincidir com outras organizações, elas também variam significativamente por conta das diferentes questões metodológicas e substantivas na sua forma de atuar (TIWANA; BASS; FARREL, 2015). Portanto, a definição da eficiência da polícia é um grande desafio e, geralmente, existe sobreposição entre os produtos e os resultados dos serviços policiais (DAVIS, 2012).

Observa-se que, diante de tal complexidade, não existe uma única teoria sobre o desempenho policial, mas, sim, diversas maneiras de estudá-lo. A natureza multidimensional do trabalho policial exige, naturalmente, uma abordagem multidimensional da medição do seu desempenho (MASLOV, 2014). Assim, o caminho para realizar pesquisas sobre o fenômeno é identificar conjuntos de variáveis específicas, aplicadas às atividades realizadas pelas polícias, levando-se em conta as suas atribuições

e peculiaridades (DOOREN, 2005), conforme a dimensão do desempenho que se pretenda estudar (MASLOV, 2014). E ainda, em razão da discricionariedade inerente à função policial, monitorar o trabalho cotidiano dos policiais é um desafio para todas as organizações de segurança pública (CANO; DUARTE, 2014).

Uma questão primordial para a avaliação do desempenho de organizações policiais é o estabelecimento das dimensões em torno das quais ele pode ser medido, avaliado e comparado (MAILLARD; SAVAGE, 2012). Essas dimensões da polícia são complexas e assumem diversas formas, por um lado, porque não há consenso sobre o que constitui desempenho, e por outro, não se sabe como deve ser medido (MAGUIRE, 2004). Isso pode ocorrer por conta das diferenças nas expectativas e prioridades sociais e políticas sobre o que a polícia deve alcançar, assim como por causa dos vários mitos associados ao papel e à função da polícia (SHANE, 2010). Por isso, há que se deixar claro a sua missão, os seus objetivos estratégicos, a sua meta perante a sociedade.

Quando se fala em medição de desempenho para fins de gestão organizacional, uma das principais questões é se essa medida deve focar nos resultados do policiamento, como a redução do crime e o aumento da segurança; ou nos esforços policiais para produzir esses resultados; ou ainda nos investimentos realizados na polícia. Ultimamente, tem-se aconselhado às organizações públicas a dar ênfase no uso de medidas de resultados, em vez de atividades ou produtos, a fim de melhorar sua *accountability* e desempenho (MOORE; BRAGA, 2003). Os autores explicam as razões, pois os resultados são medidas diretas do valor que a polícia busca produzir. A menos que se possa ver o valor, não se pode ter certeza de que os esforços da polícia valem a pena. Nesse sentido, os resultados estão mais próximos de uma verdadeira eficiência para o policiamento. Além disso, a medição dos resultados também permite que se teste as teorias operacionais existentes para descobrir “o que funciona” no policiamento. Excluindo-se as medidas de resultados, seria muito difícil orientar as organizações policiais em direção à criação confiável de valor público.

Portanto, percebe-se que o desempenho em organizações policiais tem vasta produção acadêmica, porém ainda requer aprofundamento e delineamento, tendo em vista a complexidade e a diversidade dos serviços prestados por essas organizações. Esses fatores tornam difícil o estabelecimento de metodologia única para que seja realizada a avaliação do seu desempenho. Assim sendo, entende-se que o desempenho nas organizações de polícia deve ser medido de acordo com os objetivos e atribuições de cada polícia que será analisada, levando-se em consideração as atividades que são realizadas e de acordo com a dimensão que se deseja medir.

Parte 3 - Policiamento Orientado pela Inteligência – POI

Tendo em vista o explicitado sobre o desempenho nas organizações públicas, com ênfase nas instituições policiais, almeja-se, nesse tópico, relacioná-lo com o conceito do POI. Contudo, antes de se adentrar no Policiamento Orientado pela Inteligência, é importante observar que, por muito tempo, os agentes de segurança pública tomaram decisões baseados em intuição e experiência, ou seja, um modelo reativo de policiamento. Entretanto, o desenvolvimento tecnológico e o aumento da complexidade das ações passaram a exigir decisões mais inteligentes, fundamentadas em estudos, pesquisas, comprovações científicas.

Nas últimas décadas, as sociedades ocidentais tornaram-se cada vez mais orientadas para o risco, a digitalização tornou os dados e informações amplamente disponíveis a um custo barato (RATCLIFFE, 2005) e as organizações públicas têm sido cada vez mais pressionadas para um uso mais eficiente dos recursos (GIBBS; MCGARRELL; SULLIVAN, 2015). Essas mudanças, juntamente com a atividade criminosa cada vez mais sofisticada e as ameaças e os desafios à segurança, influenciaram o debate sobre a natureza do policiamento (DEN HENGST; MORS, 2012; GIBBS; MCGARRELL; SULLIVAN, 2015). Consequentemente, a aplicação da lei está passando por uma mudança fundamental na prática: de uma estratégia reativa e responsiva tradicional para uma estratégia mais proativa e preventiva (CARTER; PHILLIPS, 2013). Essa disrupção está incorporada no paradigma de policiamento do POI (SCHAIBLE; SHEFFIELD, 2012). Neste sentido, novas estratégias de policiamento precisam ser testadas, uma vez que o arcaico modelo de policiamento vem se mostrando incapaz de fazer frente ao fenômeno da criminalidade e da violência.

O POI é considerado uma estratégia de policiamento (CARTER, 2012; RATCLIFFE, 2016). Por esse motivo, a perspectiva da gestão estratégica é escolhida para estudar os fatores organizacionais que influenciam o POI. No campo da gestão estratégica, ressalte-se a visão baseada em recursos (RBV) como fundamento teórico para a identificação e categorização dos fatores organizacionais. A RBV tem sido frequentemente usada por organizações públicas (ROSENBERG; HANSEN; FERLIE, 2016). A RBV considera os recursos e capacidades internos de uma organização como os principais determinantes da criação de valor organizacional, enquanto outros paradigmas de gestão estratégica (como o paradigma das Forças Competitivas de Porter) enfocam o posicionamento em um ambiente de mercado competitivo para geração de lucro (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Para Barney (1991), os recursos da organização incluem recursos, capacidades, habilidades, processos organizacionais, atributos da instituição, informação, conhecimento controlados por ela. Esse controle é o responsável por conceber e implementar estratégias que melhoram a eficiência e efetividade da organização. O autor divide os recursos em três: capital físico, que inclui as tecnologias físicas, como equipamentos; capital humano, que inclui treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e insights de todos os que compõem a firma; e, capital organizacional, que inclui a estrutura formal com seu planejamento, controle e coordenação de sistemas formal, bem como, o relacionamento informal entre os indivíduos dentro da firma e destes com o ambiente.

Como parte fundamental do trabalho policial, a análise estratégica do crime foi introduzida no final do século XX. Inspirado por métodos científicos estritos, como visto na medicina ou estudos de gestão (SHERMAN, 1998), os novos padrões de policiamento enfocaram a criminalidade potencial e suspeitos específicos para prevenir a ocorrência de crimes. A análise de crime substituiu o modelo policial de "brigada de incêndio", caracterizado por um foco em respostas rápidas e reativas a crimes, visibilidade no espaço público e patrulhamento aleatório em áreas de responsabilidade (RATCLIFFE, 2016).

Inúmeras são as razões pelas quais o interesse no Policiamento baseado em Inteligência cresceu nos últimos anos. Um fator central no desejo de explorar novas abordagens para o combate ao crime decorre da ausência de comprovação da eficácia dos modelos tradicionais. Com as demandas da polícia superando em muito os recursos disponíveis, os gestores de segurança pública buscaram novos métodos de policiamento para reduzir o crime, em vez de aumentar o pessoal e os recursos. Novas tecnologias aumentaram o volume de informações e a capacidade de recuperação de informação e serviços de análise disponíveis para gestores de polícia. É nesse contexto que as lentes se viram ao serviço de inteligência como fator estratégico de gestão.

Os serviços de inteligência existem para prestar assessoria aos gestores, para que estes tomem decisões fundamentadas. Esses serviços consistem em organizações governamentais especializadas na geração de conhecimento sobre temas, indivíduos e organizações, relevantes para a tomada de decisões nas áreas de política externa, política de defesa nacional e manutenção de ordem pública (CEPIK, 2009).

O papel central da Inteligência é antecipar os riscos e melhorar a segurança pública. Além de antecipar os riscos futuros para a segurança pública, assume o papel de influenciar os tomadores de decisão nas ações de combate ao crime (RATCLIFFE, 2010).

A análise de inteligência, portanto, olha para questões realistas que emanam do ambiente criminal, onde os analistas interagem com os coletores de informações criminais, atribuindo-lhes tarefas e repassando-as enquanto tentam estabelecer as tendências (RATCLIFFE, 2003). Esse autor explora o processo de redução do crime através do POI, onde a inteligência obtida no ambiente criminal é analisada e disponibilizada para os tomadores de decisão para sua orientação estratégica. O POI, portanto, depende em grande parte do valor da inteligência que leva aos resultados desejados de prevenção ou redução do crime.

Observados os conceitos de informação e serviço de Inteligência, adentra-se no principal conceito desse artigo: o Policiamento Orientado pela Inteligência. O POI é uma estrutura conceitual para conduzir a estratégia de policiamento. Não é uma tática da mesma forma que o patrulhamento de saturação, é uma estratégia de redução do crime, diferenciada da prevenção situacional do crime. É um modelo de gestão (JOHN; MAGUIRE, 2003) e um processo de organização de informações que permite que as agências policiais entendam melhor seus problemas de crime e avaliem os recursos disponíveis para poder decidir sobre uma aplicação tática ou estratégica de prevenção mais bem projetada para controlá-lo.

Ademais, consiste em uma estratégia de policiamento baseada em informações coletadas da área da inteligência, identificando de maneira mais eficaz a origem do crime e empregando esse conhecimento em ações mais eficientes de prevenção e combate a este. Trata-se de uma nova estratégia de policiamento que coloca no centro de suas decisões o tratamento da informação e da inteligência (RIBAUUX, 2010).

A chave para o processo do POI é a coleta e análise sistemática de informações e dados relevantes para a prevenção, redução e combate ao crime, traduzidos em relatórios de inteligência. Com base nesses relatórios, decisões são tomadas, tendo como alvo os crimes e criminosos que causam maior impacto nos índices criminais, direcionando os recursos humanos e materiais para os locais e pessoas prioritários (CARTER; CARTER, 2009a).

O POI é visto como uma estrutura muito mais ampla que cobre a gama de atividades de policiamento, incluindo tarefas como redução de acidentes de trânsito (RATCLIFFE, 2016). Carter e Carter (2009a) conceituam o POI como a coleta e análise de informações relacionadas ao crime e às condições que contribuem para o crime, resultando em um produto de inteligência acionável, destinado a auxiliar a aplicação da lei no desenvolvimento de respostas táticas a ameaças e/ou planejamento estratégico relacionado a ameaças emergentes ou em mudança. Ele tem como objetivo

prevenir ou mitigar atos de criminalidade complexa.

Ratcliffe (2003) afirma ainda que o POI utiliza a inteligência criminal com o objetivo de facilitar a redução e prevenção do crime por meio de estratégias eficazes de policiamento e parcerias externas. Menciona ainda que este modelo auxilia na redução, erradicação e prevenção de crimes por meio de gestão, implementação e execução estratégica e tática (RATCLIFFE, 2016).

Existem ainda diversas outras definições exibidas por autores que se dedicam a esta temática. Segundo Martins (2013), o POI caracteriza-se pela prática de duas funções fundamentais, são elas a capacidade de antecipação do risco e a influência na ação. Para conseguir antecipar o risco faz-se necessário conseguir realizar um policiamento de prevenção de forma proativa. Ou seja, para que seja possível ter influência na ação é necessário que a informação permita influenciar o pensamento do decisor. Para que tal fato se verifique é essencial que haja a aplicação de recursos cada vez mais eficazes e eficientes na produção dessa informação. O POI privilegia a análise dos padrões dos crimes e dos padrões de atuação dos criminosos ou delinquentes, concentrando-se na identificação de potenciais ofensores, correlações destes, *modus operandis* e horários de atuação (GUINOTE, 2013).

Diante dos conceitos apresentados, torna-se importante destacar também a origem dessa estratégia de policiamento. O POI pode ser rastreado até a Europa, e particularmente o Reino Unido, na década de 1980, devido aos crimes emergentes do momento (RATCLIFFE, 2003). A Unidade Nacional de Inteligência sobre Drogas do Reino Unido foi formada para lidar com a insegurança representada pelo tráfico de drogas (CARTER; CARTER, 2009). Mais tarde, em 1992, este serviço foi expandido e renomeado como Serviço Nacional de Inteligência Criminal (NCIS), e adotou um Modelo de Inteligência Nacional (NIM), como uma estratégia que pode coordenar os esforços de inteligência no combate ao crime em uma abordagem holística (CARTER; CARTER, 2009). Além disso, o NIM visa fornecer escopo ao policiamento operacional e obter um impacto desproporcionalmente maior dos recursos disponíveis (OSCE, 2017).

O NIM é um modelo estabelecido dentro do domínio de policiamento que os gerentes usam para: definir a direção estratégica; tomar decisões prioritárias e relevantes de recursos; alocar recursos de forma razoável; formular planos táticos e atribuir tarefas e coordenar a atividade resultante; bem como gerenciar os riscos associados. Portanto, o NIM é uma abordagem orientada para os resultados do POI, onde o problema que está sendo investigado é avaliado em termos de quais recursos são necessários, como são alocados, procedimentos de responsabilização, atribuição de tarefas e os resultados esperados. O processo é bem coordenado e gerenciado para a obtenção de melhores

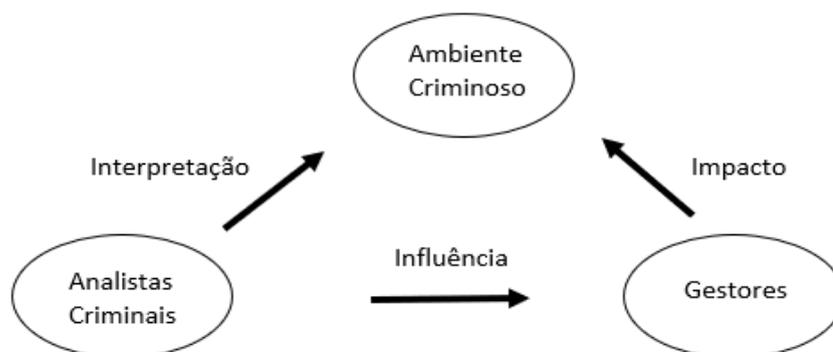
resultados (OSCE, 2017).

Já nos Estados Unidos, o ímpeto para o uso pleno do POI foi testemunhado após os ataques terroristas de 11 de setembro e a consequente constatação de que as falhas de inteligência contribuíram para o sucesso do ataque em solo norte-americano. Na África, essa estratégia de policiamento está sendo usada por uma ampla gama de razões, como contraterrorismo e crimes organizados transnacionais, bem como na luta contra a corrupção (BUDHRAM, 2015). O Quênia adotou o POI especialmente para lidar com as crescentes ameaças representadas por crimes graves ou organizados, como terrorismo e tráfico de drogas.

Algumas características do POI são apresentadas por Ratcliffe (2008), que o diferencia do policiamento tradicional. Primeiro, o pessoal da instituição deve ser treinado para compreender a função e os papéis da inteligência e do compartilhamento de informações. Em segundo lugar, deve haver canais de comunicação regulares entre as fontes de informação (outras instituições, a comunidade, empresas etc.), os produtores de informações (analistas) e os consumidores de inteligência. Terceiro, os processos de inteligência devem ser informados por prioridades estratégicas. Carter; Carter (2009a) apoiam essa ideia quando postulam que a polícia deve desenvolver requisitos de coleta para refinar o fluxo de informações que entra no processo analítico. Por fim, as informações devem ser compartilhadas. Essa disseminação de produtos de inteligência fornece as evidências sobre as quais as decisões são tomadas.

De forma a conseguir explicar o funcionamento deste modelo de policiamento, Ratcliffe (2003), criou um modelo no qual estabelece uma relação entre as informações, os gestores policiais e o ambiente, denominado “three-i model of intelligence-led policing” ou “modelo 3i”, conforme Figura 1.

Figura 1: Modelo 3i - interpreta, influencia e impacta.



Fonte: Elaborada a partir de Ratcliffe (2003)

Assim como existem várias definições para o POI, também há uma série de estruturas para a sua implementação. O modelo 3-i discutido por Ratcliffe (2003) oferece uma maneira proeminente de entender como o POI funciona como uma filosofia organizacional. O modelo recebe o nome com foco na interpretação, influência e impacto. Analistas criminais e servidores da linha de frente interpretam o ambiente criminoso para aprender o máximo possível sobre os problemas. Em seguida, eles usam a inteligência desenvolvida a partir das informações coletadas para influenciar os tomadores de decisão em toda a organização. O ideal é que a inteligência deve ser acionável e permita que os tomadores de decisão impactem o ambiente criminoso por meio do uso de abordagens baseadas em evidências, para reduzir e prevenir o crime. Este ciclo de interpretação, influência e impacto deve ocorrer regularmente em toda a organização para que o POI seja institucionalizado.

Para que o POI seja passível de ser aplicado, Ratcliffe (2008) define alguns padrões estruturais e culturais como referência: i) existência de Estrutura de Comando e apoio constantemente informada; ii) integração do crime e da análise criminal. Deve haver uma estrutura nos diferentes níveis da organização, responsável pela produção de informações que auxiliem a tomada de decisão; iii) formação; iv) estrutura de gestão baseada nos produtos de informação; v) o POI deve ser visto como o “coração” da organização, ou seja, ser desenvolvido por toda a organização; vi) foco nos infratores, identificação de alvos prioritários; vii) recolhimento de dados suficientemente completo, que suporte produtos de qualidade que influenciem a tomada de decisão; viii) uso adequado de ações de prevenção e fiscalização; ix) realização de uma investigação proativa; e, x) reuniões de nível tático e estratégico (RATCLIFFE, 2008, p. 235).

Estes padrões retratam os critérios definidos por Ratcliffe (2008) para a aplicação do POI, porém, embora as circunstâncias nacionais variem, o sucesso da implementação deste policiamento depende, segundo o autor (2008), de um regramento específico para o POI que esteja de acordo com: o direito da proteção de dados dos cidadãos; organizações baseadas nesta filosofia; tecnologia que facilite a partilha de informação através da interoperabilidade dos sistemas; conhecimento e habilidade pelos trabalhadores; e, uma cultura colaborativa de partilha de informações para apoiar a tomada de decisões nas operações.

Não obstante o foco da coleta de informações seja frequentemente sobre infratores crônicos e grupos criminosos, os princípios do POI também podem ser aplicados ao policiamento de pontos críticos ou outras intervenções locais (BRAGA; PAPACHRISTOS; HUREAU, 2014). Groff et al. (2015), por exemplo, conduziram um teste de pontos críticos de multitratamento, em que uma

intervenção incluiu oficiais da equipe tática que trabalharam com analistas de inteligência para identificar e focar a atenção em criminosos de alta taxa, que operam em áreas geográficas pequenas e com alto índice de criminalidade. Essa estratégia foi associada a uma redução de 42% nos crimes violentos nos pontos quentes focados em inteligência em relação aos locais de controle. Portanto, há evidências de que o POI pode funcionar bem em conjunto com outras abordagens baseadas em evidências.

Esta revisão literária também buscou identificar nos trabalhos acadêmicos os fatores organizacionais que possibilitam o POI. Para isso, consultou-se um campo de pesquisa relacionado, o da gestão do conhecimento. Dada a importância do conhecimento para a criação de inteligência, este campo é hipotetizado para fornecer uma base útil (SEBA; ROWLEY; LAMBERT, 2012). Assim, assumiu-se uma perspectiva da RBV sobre a gestão do conhecimento para encontrar os fatores organizacionais que afetam o POI.

Para a gestão do conhecimento, a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação compreende um capacitador chave para armazenamento, compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento (PEE; KANKANHALLI, 2016). A ligação de dados e sistemas de comunicação integra fluxos de informação e conhecimento previamente fragmentados (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). Para uma organização policial, a infraestrutura de tecnologia da informação se tornou a base da maioria dos processos e sistemas policiais (DARROCH; MAZEROLLE, 2013). Uma infraestrutura de tecnologia desenvolvida de forma insuficiente pode resultar em uma divisão digital (SHEPTYCKI, 2004). A vinculação de sistemas de dados, portanto, é considerada um habilitador importante.

A cultura organizacional é central e o fator mais importante na capacidade de uma organização de gerenciar seu conhecimento de forma eficaz (LEE; CHOI, 2003). São quatro os fatores de cultura: colaboração, confiança, esquemas de incentivos e gestão e liderança. A colaboração entre os indivíduos é essencial para criar e compartilhar conhecimento, pois ajuda a desenvolver o entendimento compartilhado (LEE; CHOI, 2003). Em organizações policiais, a colaboração entre analistas e tomadores de decisão permite o compartilhamento de experiência e conhecimento, o que provavelmente levará a uma melhor inteligência (DEN HENGST; MORS, 2012). Além disso, a colaboração entre a instituição e os parceiros externos pode aumentar a qualidade do policiamento e da inteligência, visto que estes parceiros fornecem informações diferentes e podem tomar diferentes medidas para reduzir a criminalidade (OSBORNE, 2006).

O segundo aspecto da cultura que geralmente permite a gestão do conhecimento é a confiança. A confiança entre os funcionários aumenta sua disposição para compartilhar conhecimento (LEE; CHOI, 2003). Nas organizações policiais, a confiança é um aspecto peculiar: a informação de que se trata muitas vezes é valiosa e o vazamento de informação pode ser prejudicial. A confiança é, portanto, de importância crucial. As recompensas podem ajudar a promover o compartilhamento e a geração de conhecimento (SEBA; ROWLEY; LAMBERT, 2012). No entanto, se incentivos perversos são impostos, o acúmulo de informações pode ser o resultado, o que dificultaria o POI (GOLD; MALHOTRA; SEGARS, 2001). Portanto, os esquemas de incentivos são um fator importante a se considerar a implementação do POI.

O apoio à gestão e a liderança são fatores importantes para possibilitar a gestão do conhecimento. Os servidores podem aprender diretamente com os líderes e os líderes também são importantes para articular uma visão clara (SEBA; ROWLEY; LAMBERT, 2012). Para o POI, a liderança também é considerada importante. O comprometimento dos gestores com a adoção do POI é considerado um fator importante para o desenvolvimento do POI (CARTER, 2016). Além disso, o POI é considerado uma abordagem de cima para baixo (RATCLIFFE, 2016): os gestores estratégicos devem tomar decisões estratégicas com base na inteligência, que se traduzem em decisões táticas e operacionais. Dessa forma, os gerentes têm um papel crucial em colocar a inteligência em ação e dar o exemplo.

A fim de melhorar as habilidades e o conhecimento das pessoas na organização, os programas de treinamento e aprendizado são considerados um facilitador importante no campo da gestão do conhecimento. Nos estudos sobre a implementação do POI, o treinamento também apareceu como um fator que influencia o sucesso da implementação do POI (CARTER; PHILLIPS, 2013; CHERMAK; CARTER; MCGARRELL; DREW, 2013).

Após a análise dos fatores organizacionais que podem influenciar na implementação do POI, importante destacar as principais vantagens dessa estratégia de policiamento. Ela oferece a promessa de uma base mais objetiva para decidir as prioridades e a alocação de recursos, e muitos no policiamento estão começando a ver os benefícios de usar uma abordagem orientada para a análise para a tomada de decisões. Tornou-se uma força significativa no policiamento moderno (RATCLIFFE, 2016). De acordo com esse autor, o POI começou como uma tática operacional e estratégica baseada em informações focadas fortemente em infratores ativos e prolíficos. Então passou a ser visto como um modelo de negócio.

Não se trata de polícia liderada por inteligência, mas sim de policiamento liderado por inteligência. O POI fornece um mecanismo objetivo para formular prioridades estratégicas de policiamento. Ele busca usar a inteligência do crime para mais do que apenas casos individuais. Esse policiamento usa inteligência criminal para planejamento estratégico e alocação de recursos, de modo que a ação investigativa seja usada para atingir os criminosos certos e prever áreas emergentes de criminalidade.

Ratcliffe (2016) e outros (DARROCH & MAZEROLLE, 2013; SANDERS; WESTON; SCHOTT, 2015) sugeriram que incorporar os princípios do POI nas agências de aplicação da lei pode ser desafiador por uma série de razões. Isso inclui um conceito equivocado de que o POI se relaciona apenas com atividades secretas, em vez de um processo gerencial para priorizar a alocação de recursos, uma preocupação de que o policiamento proativo aumentará as liberdades civis, as restrições de recursos e uma cultura policial conservadora (RATCLIFFE, 2016).

Ao realizar uma análise de inteligência avançada, o POI oferece a promessa de objetividade por trás da tomada de decisões e uso eficiente de recursos, combinado com um foco mais amplo na previsão e prevenção do crime na sociedade. Um documento da OSCE (2016), elenca como benefícios da aplicação deste modelo de policiamento: a sua adaptabilidade às ameaças transnacionais, permite uma tomada de decisão devidamente informada, proporciona a interoperabilidade e cooperação entre unidades, estados e organizações, proporciona a partilha de informações e aquisição de informações sobre riscos e ameaças, apresenta uma priorização baseada em evidências de tarefas e alocação de recursos. Na mesma linha de pensamento, Moleirinho (2015) afirma que a utilização do POI permite administrar de forma mais eficiente os poucos recursos e meios. Esse mesmo autor (2015) refere como pontos fortes deste modelo: permitir balancear os recursos, focando em crimes mais perigosos e reincidentes; direcionar para outras estruturas algumas atividades rotineiras; por meio de estruturas de apoio, influenciar e suportar a tomada de decisão; a utilização de melhores práticas de comando e controle; economizar custos; um melhor conhecimento da população, bem como a maior taxa de sucesso na redução, prevenção e erradicação criminal.

Segundo Ratcliffe (2016), este modelo auxilia na redução, prevenção e erradicação de crimes e danos. A utilização de técnicas como o mapeamento do crime permite ao decisor identificar focos criminais, determinar áreas mais sensíveis permitindo-o direcionar o policiamento. De acordo com Almeida (2009, p. 25) “a inteligência policial favorece a predição de perigos e o afastamento de incivildades socialmente alarmantes e facilita a gestão de incidentes na via pública.”

Contudo, esse novo modelo de policiamento também possui os seus desafios, conforme veremos nas próximas linhas. Constatou-se que a pesquisa sobre a implementação do POI e seus efeitos sobre o crime e as atividades dos policiais foram, em geral, limitados (HEATON, 2009). Carter; Phillips; Gayadeen, (2014), por exemplo, sugerem que mais agências estão aplicando uma estrutura baseada em inteligência, mas reconhecem que a pesquisa sobre a implementação do modelo é limitada. Isso é evidente em um relatório do Bureau of Justice Assistance (2008) sobre estudos de caso de POI, que sugeriu benefícios de sucesso e controle do crime, mas não relatou nenhuma análise de resultado rigorosa. Como resultado, há lacunas em nossa compreensão da eficácia e eficiência dos esforços liderados por inteligência e até que ponto eles levam a uma inteligência mais acionável.

O impulso para o POI deve ser moderado por expectativas realistas. Uma revisão da literatura indica que a capacidade da polícia de impactar o nível de crime na sociedade é limitada, embora haja indícios de que alguns ganhos na redução do incremento podem ser obtidos (HEATON, 2000). Isso pode soar como uma reviravolta, mas uma análise da ampla faixa de possíveis causas do crime sugere que há um número muito restrito de fatores causais que estão dentro do poder de influência da polícia. No entanto, existem mais mecanismos causais, pois o crime na sociedade pode ser influenciado pela polícia por meio da colaboração com agências paralelas.

Importante ressaltar ainda que há alguns estudos que demonstram que essa estratégia de policiamento não traz tanta eficiência quanto aparenta (SHEPTYCKI, 2004). São necessários mais trabalhos para que os formuladores de políticas tenham plena confiança na eficácia dos sistemas de inteligência policial e para que os criminologistas façam uso de seus produtos na fabricação de teorias sobre o crime no contexto contemporâneo. E ainda, a legislação e regimentos das instituições podem ser um empecilho para a implantação do policiamento baseado em inteligência (CARTER; CARTER, 2009b).

Muitas organizações policiais adotaram o POI, mas lutam com a implementação, resultando em desperdício de recursos, oportunidades perdidas e ações de policiamento ineficazes (GOTTSCHALK, SOMMERSETH; GUDMUNDSSEN, 2010). Vários autores (CARTER; CARTER, 2009; RATCLIFFE; GUIDETTI, 2008) reconheceram que uma ampla gama de fatores organizacionais deve ser considerada para que o POI seja bem-sucedido. Ele requer mudanças na estrutura organizacional, gestão policial e operações diárias (CARTER; PHILLIPS, 2013).

Compartilhar informações e conhecimento é central para o trabalho de POI (RATCLIFFE, 2016), mas como Hestehave (2016) identifica, estruturas organizacionais, como estrutura hierárquica,

tomada de decisão de cima para baixo e diferenças culturais entre entidades que tornam o compartilhamento horizontal de conhecimento difícil, desafiam o compartilhamento de conhecimento. A gestão política externa também é identificada como um desafio, com as demandas de uma força policial mais visível em conflito com o desejo de análises complexas de crime, ou seja, o crime organizado e o crime financeiro.

Outro desafio identificado e repetido é o entendimento geral entre os agentes de que o trabalho de um investigador habilidoso não pode ser ensinado em sala de aula, mas apenas na prática. Alega-se que o bom investigador é alguém com uma habilidade especial para detectar coisas, um grande "nariz policial" (HESTEHAVE, 2016). Torna-se um choque entre a estrutura educacional tradicional, onde o aprendizado e o treinamento entre pares são uma importante fonte de conhecimento, e o aprendizado acadêmico necessário para fazer análises de dados.

Segundo Ratcliffe (2005, p. 2) “a dificuldade com os modelos atuais de policiamento orientado pelas informações é que, com a exceção do modelo implementado no Reino Unido, poucos são documentados”. É ainda, um modelo que requer investimento a nível tecnológico e embora com um conceito popular entre os gestores, o que se verifica é uma descontinuidade entre as intenções e a prática. (FERNANDES, 2014).

Apresentados os principais desafios do POI, é importante também destacar alguns resultados dessa implantação em algumas organizações policiais. Evidências do sucesso da polícia em se envolver com parcerias para a redução do crime ainda é um pouco elusivo, e o POI também evoluiu de ser uma ferramenta analítica para um modelo de negócios completo para policiamento (MAGUIRE; JOHN, 2006). No entanto, os princípios centrais do Policiamento baseado em Inteligência tornam a análise de inteligência fundamental para a organização, planejamento e tomada de decisão, e esses princípios foram articulados claramente, por exemplo, no UK National Intelligence Model (NIM) (RATCLIFFE, 2005). Desde a implementação desse policiamento no Reino Unido, seu uso se espalhou para uma série de outros países, incluindo o Canadá (DEUKMEDJIAN, 2006), a Nova Zelândia (RATCLIFFE, 2005), a Austrália (RATCLIFFE, 2003) e os EUA (IACP, 2002).

Em importantes estudos, o POI é visto atualmente como umas das contribuições mais positivas para o combate ao crime (RATCLIFFE, 2002). A Polícia Estadual de Nova Jersey – Estados Unidos reorientou seu policiamento para a inteligência e apresentou resultados dignos de nota (RATCLIFFE; GUIDETTI, 2008). Alguns experimentos em policiamento baseado em inteligência, inclusive nos Estados Unidos, sugerem que essa estratégia pode ser relativamente eficaz em alguns

aspectos significativos no combate ao crime (HEATON, 2000).

Ainda no benchmarking, a polícia canadense obteve sucesso em seus resultados com a implantação da estratégia de policiamento e inteligência (SANDERS; WESTON; SCHOTT, 2015). Assim como, estudo na Polícia Militar de Minas Gerais concluiu que o policiamento orientado pela inteligência potencializou a execução dos serviços de prevenção e combate ao crime naquele estado (ANDRADE, 2019).

Parte 4 – Estado da Arte

Nesse tópico destaca-se os estudos mais recentes encontrados sobre o assunto desse artigo, mais especificamente nos últimos cinco anos. Com relação ao desempenho, tem-se que no âmbito do setor público ele tem atraído a atenção crescente de estudiosos (GROSSI; REICHARD; RUGGIERO, 2016), assim como tem sido utilizado por diferentes stakeholders, tais como políticos (VAN HELDEN; ARGENTO; CAPERCHIONE; CARUANA, 2016), órgãos de supervisão, pela gestão de instituições específicas e seus departamentos (GROSSI; REICHARD; RUGGIERO, 2016), pela sociedade, pelos meios de comunicação e servidores de forma individual.

A medição do desempenho seria um input na gestão, e seu formato pode ser conduzido para identificar onde fazer as melhorias (SCHWARTZ; DEBER, 2016). Analisar o desempenho de organizações policiais é examinar os indicadores, os procedimentos internos, os instrumentos e os processos de prestação de contas internos e externos, por meio dos quais o desempenho é definido, avaliado e monitorado (MAILLARD; SAVAGE, 2018).

Com relação ao Policiamento Orientado pela Inteligência, conforme visto nos tópicos anteriores, surgiu diante de um cenário em que o policiamento reativo não apresentou resposta satisfatória aos anseios sociais. Diante deste cenário, os gestores das polícias se veem obrigados a lançar mão de novas estratégias de policiamento, estratégias estas que precisam ser eficientes para obterem melhores resultados com os recursos disponíveis (ANDRADE, 2019). O foco nos recursos disponíveis internamente é especialmente adequado para organizações públicas, uma vez que a competição de mercado é amplamente ausente (PEE; KANKANHALLI, 2016).

O POI se baseia principalmente em informações que são fornecidas pelo serviço de Inteligência após o seu tratamento. Elas têm como finalidade o auxílio do gestor na tomada de decisão, mas para que atinjam a sua finalidade, têm de ser submetidas a um processo de análise (DELPEUCH;

ROSS, 2016, p 19).

Existem vários desafios para a implementação do POI, mas em um contexto dinamarquês, Hestehave (2016) conduziu um trabalho completo na implementação do trabalho policial liderado pela inteligência, onde identifica uma lacuna entre o nível de política e o nível prático:

“O pensamento teórico é tradicionalmente visto como um obstáculo para a ação, e a cultura é parcialmente dominada pela recompensa de um pensamento mecânico-intuitivo, onde soluções rápidas, conhecimento baseado na experiência e decisões baseadas em sentimentos viscerais estão em oposição às discussões acadêmicas, onde as coisas estão desnecessariamente complicadas” (HESTEHAVE, 2016, p. 174-175).

Assim sendo, diante da apresentação dos principais e mais recentes estudos sobre o desempenho e o policiamento orientado pela inteligência, passa-se a tecer as considerações finais perante os objetivos estabelecidos para o presente artigo.

Conclusões

Diante das pesquisas apresentadas, procurou-se responder ao problema do presente artigo: O que se tem de mais recente sobre a relação entre o POI e o desempenho das organizações policiais? E, como se viu, apresentou-se os artigos nacionais e internacionais mais relevantes sobre o assunto para que os objetivos dessa pesquisa fossem efetivamente cumpridos.

Portanto, o objetivo geral traçado foi o de revisar e sintetizar os estudos mais recentes sobre o relacionamento entre o Policiamento Orientado pela Inteligência e o desempenho das organizações policiais, assim como adotou-se como objetivos específicos os de apresentar os principais estudos sobre o tema Policiamento Orientado pela Inteligência; apresentar os principais estudos sobre o tema desempenho nas organizações policiais; e, apresentar os principais estudos que tratam da relação entre o POI e o desempenho nas organizações policiais.

Em suma, conclui-se que a medição do desempenho tem a sua importância, na medida em que possibilita ao gestor tomar melhores decisões, implementar com mais segurança a estratégia da instituição e planejar operações com mais eficácia. Os órgãos de segurança pública são alvo dos anseios sociais por um bom serviço prestado. A gestão do desempenho permite a identificação dos erros e a possibilidade de ajustes, e a comparação dos resultados esperados com os obtidos.

Portanto, o diagnóstico do desempenho das ações desses órgãos, com indicadores definidos, embasados por métodos científicos, auxiliam o Governo a incrementar a gestão da segurança pública,

pois não há como gerenciar aquilo que não é medido. É de suma importância para a avaliação do desempenho de um órgão, estabelecer-se as dimensões em torno das quais ele pode ser medido, avaliado e comparado. A medição de desempenho que se destaca para os órgãos de segurança pública é o uso de medidas de resultados, pois os resultados são medidas diretas do valor público que a polícia busca produzir. Entende-se que a apresentação desse valor facilita o reconhecimento de que os esforços da instituição estão gerando frutos, de que os resultados estão mais próximos de uma verdadeira eficiência para o policiamento. Essa medição de resultados permite ainda que se avalie as teorias operacionais implantadas para descobrir a sua eficácia.

O POI é uma estratégia de policiamento baseada em informações de Inteligência, identificando de maneira mais eficaz a origem do crime e empregando esse conhecimento em ações mais eficazes ao seu enfrentamento. É uma estratégia de policiamento que coloca no centro de suas decisões o tratamento da informação e da Inteligência.

Não obstante a Inteligência ser utilizada normalmente pelos órgãos para resolver casos específicos ou tratar problemas em nível de ameaças criminosas ou terroristas, o POI torna a inteligência um fator determinante para a alocação de recursos em toda a instituição de segurança pública. Vale ressaltar algumas características importantes do POI: treinamento dos servidores para a importância da atividade de Inteligência; canais de comunicação eficazes entre os servidores; priorização da atividade de inteligência pela instituição.

Com relação ao funcionamento do POI, ressalta-se o modelo proposto por Ratcliffe (2003), denominado Modelo 3-i: interpretação, influência e impacto. Os analistas de Inteligência devem interpretar o ambiente criminoso, influenciando nas decisões dos gestores, que tomarão suas medidas a fim de impactar de forma eficaz o crime.

Por fim, esse artigo buscou revisar e sintetizar os estudos mais recentes sobre o relacionamento entre o Policiamento Orientado pela Inteligência e o desempenho das organizações policiais. Assim sendo, para futuras pesquisas, sugere-se a análise de novos artigos que possam surgir, visando dar mais robustez à conclusão da influência do POI no desempenho dessas organizações.

Referências:

ANDRADE, Josivam Mateus de. O POLICIAMENTO ORIENTADO PELA INTELIGENCIA COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO E COMBATE AO CRIME EM MINAS GERAIS: UM ESTUDO DE CASO. 2018.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRAGA, Anthony A.; PAPACHRISTOS, Andrew V.; HUREAU, David M. The effects of hot spots policing on crime: An updated systematic review and meta-analysis. **Justice quarterly**, v. 31, n. 4, p. 633-663, 2014.

BUDHRAM, Trevor. Intelligence-led policing: A proactive approach to combating corruption. **South African Crime Quarterly**, v. 52, p. 49-55, 2015.

BULLOCK, Karen. Intelligence-led policing and the national intelligence model. In: **The Future of Policing**. Routledge, 2013. p. 287-298.

BUREAU OF JUSTICE ASSISTANCE (2008). **Reducing Crime through Intelligence-Led Policing**. Retrieved from URL <https://www.bja.gov/publications/reducingcrimethroughilp.pdf>. US Department of Justice [Accessed on 13 May 2021]

BURCHER, Morgan; WHELAN, Chad. Intelligence-led policing in practice: Reflections from intelligence analysts. **Police quarterly**, v. 22, n. 2, p. 139-160, 2019.

CANO, Ignacio; DUARTE, Thais Lemos. As corregedorias dos órgãos de segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 8, n. 2, 2014.

CARMONA, Salvador; GRÖNLUND, Anders. Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement. **International Journal of Operations & Production Management**, 2003.

CARTER, David L.; CARTER, Jeremy G. Intelligence-led policing: Conceptual and functional considerations for public policy. **Criminal justice policy review**, v. 20, n. 3, p. 310-325, 2009.

CARTER, J. G. (2012). **Policing innovation: Exploring the adoption of intelligence-led policing**. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences.

CARTER, Jeremy G. **Intelligence-led policing: a policing innovation**. LFB Scholarly Publishing LLC, 2013.

CARTER, Jeremy G.; PHILLIPS, Scott W.; GAYADEEN, S. Marlon. Implementing intelligence-led policing: An application of loose-coupling theory. **Journal of criminal justice**, v. 42, n. 6, p. 433-442, 2014.

CARTER, Jeremy G.; PHILLIPS, Scott W. Intelligence-led policing and forces of organisational change in the USA. **Policing and society**, v. 25, n. 4, p. 333-357, 2015.

CARTER, Jeremy G. Institutional pressures and isomorphism: The impact on intelligence-led policing adoption. **Police quarterly**, v. 19, n. 4, p. 435-460, 2016.

CEPIK, Marco; AMBROS, Christiano. (2009). **Os Serviços de Inteligência no Brasil**. Ciência Hoje, Volume 45.

CHERMAK, Steven et al. (2013). **Law enforcement's information sharing infrastructure: A national assessment**. **Police quarterly**, v. 16, n. 2, p. 211-244.

DARROCH, Steve; MAZEROLLE, Lorraine. Intelligence-led policing: A comparative analysis of organizational factors influencing innovation uptake. **Police quarterly**, v. 16, n. 1, p. 3-37, 2013.

DAVIS, Robert C. et al. Selected international best practices in police performance measurement. 2012.

DEN HENGST, Mariëlle; TER MORS, Jan. Community of intelligence: The secret behind intelligence-led policing. In: **2012 European Intelligence and Security Informatics Conference**. IEEE, 2012. p. 22-29.

DELPEUCH, Thierry; ROSS, Jacqueline E. (Ed.). **Comparing the democratic governance of police intelligence: New models of participation and expertise in the United States and Europe**. Edward Elgar Publishing, 2016.

DEUKMEDJIAN, John. From community to intelligence: Executive realignment of RCMP mission. **Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice**, v. 48, n. 4, p. 523-542, 2006.

DURANTE, Marcelo; BORGES, Doriam. Avaliação e desempenho em segurança pública. **Segurança, Justiça e Cidadania. Ministério da Justiça**, ano, v. 3, 2011.

FERNANDES, Luís Fiães. Intelligence e segurança interna. **Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**, 2014.

DE ALMEIDA FERREIRA, Bilmar Angelis; RIGUEIRA, André Di Lauro. Os indicadores-chave de desempenho como aliados da análise criminal. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 7, n. 2, 2013.

GIBBS, Carole; MCGARRELL, Edmund F.; SULLIVAN, Brandon. Intelligence-led policing and transnational environmental crime: A process evaluation. **European Journal of Criminology**, v. 12, n. 2, p. 242-259, 2015.

GOLD, Andrew H.; MALHOTRA, Arvind; SEGARS, Albert H. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. **Journal of management information systems**, v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001.

GOTTSCHALK, Petter; GUDMUNDSEN, Yngve Sommerseth. An empirical study of intelligence strategy implementation. **International journal of police science & management**, v. 12, n. 1, p. 55-68, 2010.

GROFF, Elizabeth R. et al. Does what police do at hot spots matter? The Philadelphia policing tactics experiment. **Criminology**, v. 53, n. 1, p. 23-53, 2015.

GROSSI, Giuseppe; REICHARD, Christoph; RUGGIERO, Pasquale. Appropriateness and use of performance information in the budgeting process: Some experiences from German and Italian municipalities. **Public Performance & Management Review**, v. 39, n. 3, p. 581-606, 2016.

GUINOTE, Hugo. Evolução dos modelos de policiamento: da Roma Clássica até à atualidade. **Como tornar Portugal um País seguro**, p. 113-138, 2013.

HEATON, Robert. The prospects for intelligence-led policing: Some Historical and quantitative considerations. **Policing and Society: An International Journal**, v. 9, n. 4, p. 337-355, 2000.

HEATON, Robert. Intelligence-led policing and volume crime reduction. **Policing: A Journal of Policy and Practice**, v. 3, n. 3, p. 292-297, 2009.

HESTEHAVE, N. K. Det forudsigende politi? Udfordringer og muligheder. **Efterretningsstudie, Frederiksberg: Samfundslitteratur**, 2016.

IACP. (2002). Criminal Intelligence Sharing: A National Plan for Intelligence-Led Policing at the Local, State and Federal Levels, **IACP Intelligence Summit**, Alexandria, VA, COPS and International Association of Chiefs of Police.

INNES, Martin; SHEPTYCKI, James WE. From detection to disruption. **International criminal justice review**, v. 14, n. 1, p. 1-24, 2004.

INNES, Martin; FIELDING, Nigel; COPE, Nina. 'The Appliance of Science?' The Theory and Practice of Crime Intelligence Analysis. **British journal of criminology**, v. 45, n. 1, p. 39-57, 2005.

JOHN, Tim; MAGUIRE, Mike. Rolling out the National Intelligence Model: key challenges. In: **Crime reduction and problem-oriented policing**. Willan, 2012. p. 56-86.

LEE, Heeseok; CHOI, Byounggu. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. **Journal of management information systems**, v. 20, n. 1, p. 179-228, 2003.

- LELANDAIS, Isabelle; BODSON, Julie. **Mesure de la performance policière: expériences internationales**. Centre international pour la prévention de la criminalité= International Centre for the Prevention of Crime, 2007.
- LOTTA, Gabriela Spanguero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, v. 1, p. 1-12, 2002.
- MAGUIRE, Mike; JOHN, Tim. Intelligence led policing, managerialism and community engagement: Competing priorities and the role of the National Intelligence Model in the UK. **Policing & society**, v. 16, n. 1, p. 67-85, 2006.
- MAGUIRE, Edward R. **Police departments as learning laboratories**. Washington, DC: Police Foundation, 2004.
- MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Comparing performance: the development of police performance management in France and Britain. **Policing and society**, v. 22, n. 4, p. 363-383, 2012.
- MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. **Criminology & criminal justice**, v. 18, n. 3, p. 314-331, 2018.
- MARTINS, David. **A aplicabilidade do Policiamento Orientado pelas Informações na GNR**. 2013. Tese de Doutorado. Academia Militar. Direção de Ensino.
- MASLOV, A. Measuring the Performance of the Police: The Perspective of the Public-Ottawa. **ON: Public Safety Canada**, v. 63, 2014.
- MELNYK, Steven A. et al. Is performance measurement and management fit for the future?. **Management accounting research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.
- MINASSIANS, Henrik P. Network governance and performance measures: Challenges in collaborative design of hybridized environments. **International Review of Public Administration**, v. 20, n. 4, p. 335-352, 2015.
- MOLEIRINHO, P. M. Partilha de Intelligence-limites e enterferências. **Revista de Direito e Segurança**, v. 5, p. 247-271, 2015.
- MOORE, Mark H.; BRAGA, Anthony A. Measuring and improving police performance: The lessons of Compstat and its progeny. **Policing: an international journal of police strategies & management**, 2003.
- NIVEN, P. R. (2006). **Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results** (Second Ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard evolution: A dynamic approach to strategy execution**. John Wiley & Sons, 2014.
- OSBORNE, Deborah. **Out of bounds: Innovation and change in law enforcement intelligence analysis**. Defense Intelligence Agency, 2006.
- OSCE. (2017). **Annual report 2016**. Vienna.
- PEE, Loo Geok; KANKANHALLI, Atreyi. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 188-199, 2016.
- PINC, Tânia. Desempenho policial: treinamento importa?. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 3, n. 1, 2009.
- POISTER, Theodore H.; ARISTIGUETA, Maria P.; HALL, Jeremy L. **Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach**. John Wiley & Sons, 2014.
- RATCLIFFE, Jerry. Intelligence-led policing and the problems of turning rhetoric into practice. **Policing & Society**, v. 12, n. 1, p. 53-66, 2002.

- RATCLIFFE, Jerry. **Intelligence-led policing**. Canberra: Australian Institute of Criminology, 2003.
- RATCLIFFE, Jerry. The effectiveness of police intelligence management: A New Zealand case study. **Police Practice and Research**, v. 6, n. 5, p. 435-451, 2005.
- RATCLIFFE, Jerry H.; GUIDETTI, Ray. State police investigative structure and the adoption of intelligence-led policing. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 2008.
- RATCLIFFE, Jerry H. Intelligence-led policing: Anticipating risk and influencing action. **Intelligence**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2010.
- RATCLIFFE, Jerry H. **Intelligence-led policing**. Routledge, 2016.
- RIBAUX, Olivier et al. Intelligence-led crime scene processing. Part I: Forensic intelligence. **Forensic science international**, v. 195, n. 1-3, p. 10-16, 2010.
- ROHM, H.; WILSEY, D. stout, G. p., and Montgomery, D. **The Institute Way Simplifying Strategic Planning and Management with the Balanced Scorecard**. (First, Ed.). NC:: the institute press, cary, 2013.
- ROCHE, Sebastian. Performance management in France: A police or an electoral issue?. **Policing: A Journal of Policy and Practice**, v. 2, n. 3, p. 331-339, 2008.
- ROSENBERG HANSEN, Jesper; FERLIE, Ewan. Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. **Public Management Review**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2016.
- SANDERS, Carrie B.; WESTON, Crystal; SCHOTT, Nicole. Police innovations, 'secret squirrels' and accountability: Empirically studying intelligence-led policing in Canada. **British journal of criminology**, v. 55, n. 4, p. 711-729, 2015.
- SEBA, Ibrahim; ROWLEY, Jennifer; LAMBERT, Sian. Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. **International Journal of Information Management**, v. 32, n. 4, p. 372-380, 2012.
- SCHAIBLE, Lonnie M.; SHEFFIELD, James. Intelligence-led policing and change in state law enforcement agencies. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 2012.
- SCHWARTZ, Robert; DEBER, Raisa. The performance measurement–management divide in public health. **Health Policy**, v. 120, n. 3, p. 273-280, 2016.
- SHANE, Jon M. Organizational stressors and police performance. **Journal of criminal justice**, v. 38, n. 4, p. 807-818, 2010.
- SHEPTYCKI, James. Organizational pathologies in police intelligence systems: Some contributions to the lexicon of intelligence-led policing. **European journal of criminology**, v. 1, n. 3, p. 307-332, 2004.
- SHERMAN, Lawrence W. **Evidence-based policing**. Washington, DC: Police Foundation, 1998.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TIWANA, Neena; BASS, Gary; FARRELL, Graham. Police performance measurement: an annotated bibliography. **Crime science**, v. 4, n. 1, p. 1-28, 2015.
- VAN DOOREN, Wouter. What makes organisations measure. **Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement**, p. 363-383, 2005.
- VAN HELDEN, Jan et al. Politicians and accounting information—a marriage of convenience?. **Public Money & Management**, v. 36, n. 7, p. 473-476, 2016.

VOLLAARD, Ben et al. **Performance contracts for police forces**. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, 2003.

Realização:

SBAP
Sociedade Brasileira de Administração Pública

 Saiba mais em: sbap.org.br

Localização:

FGV EAESP

Fundação Getúlio Vargas (FGV - EAESP) São Paulo - SP